

Distr.: General
29 December 2010
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان



الدورة العادية الأولى لعام ٢٠١١

٣١ كانون الثاني/يناير إلى ٣ شباط/فبراير ٢٠١١، نيويورك

البند ٤ من جدول الأعمال المؤقت

التقييم

رد الإدارة على تقييم مساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تعزيز القدرات الوطنية

السياق والمعلومات الأساسية والنتائج

١ - إن تنمية قدرات المؤسسات والأفراد هي الأساس لكفالة المرونة وامتلاك زمام الأمور على الصعيد الوطني وضمان قابلية النتائج للاستدامة. وتشير الأدلة من الواقع الميداني إلى أن إحراز التقدم في مجال تنمية القدرات يمكن أن يكون عنصراً هاماً يعجل بالتقدم في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ويستثمر البرنامج الإنمائي في القدرات الوطنية إيماناً منه بأن كل من تتوفر لديه القدرات من نظم ومؤسسات وأفراد، يوفر المرونة التي تحتاجها البلدان لتدعيم نتائج التنمية. ويتيح ذلك التعلم في مجال التنمية، ويمكّن من صياغة استراتيجيات الخروج لشركاء التنمية، ويؤدي إلى تحقيق النتائج التحويلية التي يسعى البرنامج إلى إنجازها. وتشكل تنمية القدرات مكوناً رئيسياً لبرامج البرنامج الإنمائي ومجالات تركيزه التي تدعم القيم والأهداف الواردة في إعلان الألفية وهي: القضاء على الفقر وتحقيق الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً؛ والحكم الديمقراطي؛ ومنع الأزمات والإنعاش؛ والبيئة والطاقة.

٢ - وما زالت البلدان الشريكة تطلب الدعم من البرنامج الإنمائي لتنمية قدرات المؤسسات الوطنية ودون الوطنية. ويُستخدَم هذا الدعم في تقييم القدرات القائمة والقيود المفروضة، واحتساب تكلفة الاستثمارات في مجال تنمية القدرات، ودعم تنفيذ البرامج التي تنمي القدرات. وتطلب البلدان أيضاً، معلومات عن النهج الناجحة المتبعة في البلدان الأخرى



في الجنوب والشمال على حد سواء. وقد جرى التأكيد على طلبات البلدان الشريكة في القرارات المتتالية التي تصدر عن الاستعراضات الشاملة للسياسات التي تجرى كل ثلاث سنوات. وتؤكد الخطة الاستراتيجية للبرنامج الإنمائي للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣، بشكل أكثر وضوحاً وأوسع نطاقاً من الأطر السابقة، أن تنمية القدرات هي السمة المحورية للدعم الذي يقدمه البرنامج الإنمائي من خلال مجالاته المواضيعية الرئيسية. وهي توجّه عمل المنظمة على الصعيد القطري كوكالة قائمة بذاتها، وكجزء من الفرق القطرية للأمم المتحدة.

٣ - ويتبع في تقييم مساهمة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تعزيز القدرات الوطنية أسلوباً للاستعلام قوامه التوجيه ويحركه السياق القطري، وهو موضع ترحيب البرنامج الإنمائي. فالتقييم يرى أن أبرز إنجازات البرنامج الإنمائي في إطار استجابته للطلب الوطني وللإستعراضات الشاملة للسياسات التي تجرى كل ثلاث سنوات الأخيرة، هي "نفرده من بين وكالات الأمم المتحدة بهذا المستوى من الاستثمار والاهتمام المستدامين" (الفقرة ٦). ويوجّه التقييم الانتباه أيضاً إلى أن تنمية القدرات، على أهميتها، هي في نهاية المطاف مجرد وسيلة لتحقيق الغاية. وهو يدعو البرنامج الإنمائي إلى النظر في سبل تحسين التنظيم الداخلي لاستجابته على الصعيد القطري، مما قد يُيسّر أيضاً من الإعلام الخارجي والإبلاغ عن مساهماته بشكل أفضل.

٤ - والتقييم، من منطلق اعتباره أن سمة البرنامج الإنمائي الأساسية هي تنفيذه لالتزامه بتنمية القدرات على المستوى القطري، يقدم رؤية متعمقة مفيدة للجهود المستمرة المبذولة لتعزيز النهج التي يتبناها البرنامج الإنمائي. ويشدد رد الإدارة هذا، تبعاً لذلك، على القضايا المتصلة بالتنفيذ، مع التركيز الصريح على إدخال تحسينات على الصعيد القطري. وسيراعي الرد الدور المحدد الذي يؤديه البرنامج الإنمائي، وكذلك دوره الخاص في إطار جهاز الأمم المتحدة الإنمائي والأوساط الإنمائية الدولية الأوسع نطاقاً.

٥ - وقد جرى تنظيم رد الإدارة في جزأين. الجزء الأول هو الرد على مجموعة مختارة من القضايا التي يعتقد البرنامج الإنمائي أن الاستزادة في مناقشتها مع المجلس التنفيذي سيعود عليها بالنفع. والجزء الثاني مصفوفة من التوصيات وإجراءات الإدارة لمناقشتها.

الاستجابة للطلب على الصعيد الوطني

٦ - يتفق البرنامج الإنمائي جزئياً مع ملاحظة التقييم بأن البرنامج لم ينتقل بالكامل إلى عملية التغيير ذات القيادة الوطنية (الفقرتان ٢٥-٢٦). ويقوم نهج البرنامج الإنمائي في مجال تنمية القدرات على التزامه بالتوافق مع العمليات ذات القيادة الوطنية. فعلى سبيل المثال، في أواخر التسعينيات، وجهت حكومات شريكة الدعوة إلى البرنامج الإنمائي للاستجابة لصدور

ورقات استراتيجية الحد من الفقر. وقد قام بذلك بثلاثة طرق: (١) المساعدة على الدعوة إلى عقد حوار و/أو إدارته، (٢) المساعدة على تنمية القدرات لتحقيق المشاركة على نطاق واسع من جهات من بينها المجتمع المدني؛ (٣) تسهيل توفير مدخلات تحليلية محايدة، مسترشدة عادة بالأولويات الوطنية الناشئة للبلد الشريك أو بالالتزامات تجاه الأهداف الإنمائية الدولية، بما في ذلك الأهداف الإنمائية للألفية.

٧ - ووفقاً لما يلاحظه التقييم، فإن البرنامج الإنمائي "يتسم بدرجة استجابة عالية" للطلب على الصعيد الوطني في هذا الصدد (الفقرة ٢٥). ويمثل الارتفاع من مستوى أقل من ٥ مكاتب قطرية في عام ٢٠٠٠ إلى أكثر من ٨٠ في عام ٢٠٠٤، استجابة كبيرة للطلب على الصعيد الوطني، التي تطورت في كثير من الحالات لتصبح فرصاً لدعم تنمية القدرات على الأجل الأطول، بهدف إضفاء الطابع المؤسسي على الحوار الجامع بشأن الحد من الفقر. وهذا أحد الأمثلة للطلب الوطني المباشر الذي يتطور إلى أشكال مختلفة وغير متوقعة في بعض الأحيان من المشاركة، بحسب تطور العلاقات والاحتياجات. وبالمثل، ساعد الدعم المقدم لصياغة تقارير التنمية البشرية الوطنية على إتاحة الفرص لتوسيع نطاق المشاركة في وضع السياسات في عدد من البلدان. كما نشأ عنه قدرات حقيقية، إذ يُنتج ١٤٠ بلداً في الوقت الحالي تقارير التنمية البشرية الوطنية الخاصة به.

٨ - ومع تطور الطلب على مدى فترة طويلة من التعامل بين البرنامج الإنمائي ونظرائه الوطنيين، تطورت استثمارات المنظمة لتشمل على سبيل المثال تشجيع مشاريع تنمية القدرات الحفازة في إطار الاعتمادات تحت بند هدف تخصيص الأموال من الموارد الأساسية^(١) ١-٢. ويشترك البرنامج الإنمائي حالياً في عملية بناء القدرات في وزارات الصحة/نظم الخدمات الصحية في ٢٦ بلداً التي لم يزل البرنامج الإنمائي يعمل فيها بصفته المتلقي الرئيسي للموارد من الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا، حتى يمكن نقل هذه الوظائف على نحو مسؤول إلى الوزارات الوطنية. ومع استمرار تزايد الطلب وتنوعه بناءً على واقع البلد، يتمثل التحدي الذي يواجه البرنامج الإنمائي مع ما يواجهه جميع شركاء التنمية الدوليين وهو: كيفية الاستجابة للتفضيلات والنهج الوطنية بفعالية دون اللجوء إلى الاتجاهات الموحدة (أو إلى توحيد الاتجاهات) في النهج "المقرر" للتنمية. ويشير التقييم عن حق إلى طبيعة سير العمليات المحلية في خط غير منظم، وإلى الواقع بأن تنشيطها كثيراً ما يتوقف على عوامل كثيرة ليس بالإمكان تخطيط كل منها.

(١) هدف تخصيص الموارد من الأموال الأساسية.

٩ - وبالإضافة إلى الجوانب التقنية لاستجابة البرنامج الإنمائي، يقدم التقييم ملاحظة حاسمة الأهمية تساعد على توصيف واقع المشاركة في ما بين النظراء الوطنيين والبرنامج الإنمائي. وهو يستنتج عن حق أن ظروف كل بلد:

”... تؤدي دوراً رئيسياً في تحديد الفرص المتاحة للبرنامج الإنمائي لإشراك الحكومات في تنمية القدرات. وتشمل هذه الظروف الالتزام ودرجة التعاون داخل الحكومة، وعلاقة البرنامج الإنمائي مع الوحدات التي تدفع الإصلاحات على نطاق الحكومة، وإلى أي مدى يرى الشركاء الوطنيون الفعليون للبرنامج الإنمائي أن تنمية القدرات تشكل جزءاً من مسؤولياتهم. وهذا هو الحوار الأساسي من أجل التحوّل الذي يهدف البرنامج الإنمائي إلى إحرائه. ومن الأشياء المهمة أيضاً درجة استعداد الحكومات للتعاون مع البرنامج الإنمائي بشأن قضايا حساسة، وما إذا كانت ترى أن البرنامج لديه ما يصلح للتقديم“ (الفقرة ١٤).

١٠ - وتبيّن هذه الملاحظة أن أصولاً من قبيل توطيد الثقة وطول التعامل والكفاءة وإتاحة المعارف، هي عوامل أساسية في الأجلين المتوسط والطويل للتغلب على بعض أوجه عدم المعرفة المسبقة التي تشكل جزءاً طبيعياً من الشراكات في الأجل القصير. وهي توجّه الانتباه أيضاً إلى الواقع بأن الاستجابة للطلب الوطني لا تعني في كل الأحوال ضمان تحقيق نتائج محددة زمنياً، وأنه لا يمكن توقّع أن تتلاءم النتائج بيسر مع قائمة النواتج المرجوة.

١١ - ونتيجة لذلك، يدرك البرنامج الإنمائي أن الطبيعة والتكوين السريع للتغيير للطلب الوطني يستلزمان توفير قدرات تحليلية ومرونة تشغيلية، واتباع نهج لإدارة النتائج يجري تحسينه على نحو مستمر، وجميعها أمور لم يزل البرنامج وما له حالياً من موارد من الموظفين وطرائق وقياسات، بصدد التكيّف معها. وهذا الإدراك هو الدافع وراء الجهود المبذولة حالياً لتحسين تطبيق المعرفة في أنحاء المنظمة، ودفع النقاش بشأن قياسات النتائج، وتقييم وتحديث النهج الذي يتبعه البرنامج الإنمائي في إدارة البرامج والمشاريع على الصعيد القطري. والحاجة إلى التركيز على التحديات التي تواجه تنمية القدرات النظامية بدلاً من الشواغل المباشرة والمحددة على مستوى المشاريع، تستلزم أيضاً إجراء تغيير أساسي أكبر، مع التركيز على الحوافز، بحيث تنصب استثمارات تنمية القدرات على التحديات المتوسطة إلى الطويلة الأجل وليس القصيرة الأجل فقط.

التعلم من التجارب

١٢ - لاقت جهود البرنامج الإنمائي في المشاركة في عملية التخطيط وصنع الاستراتيجيات المحلية فيما يتعلق بتنمية القدرات، دعماً من خلال حدثين عالميين رفيعي المستوى أتاحا

الفرصة للتعلم من التجارب الوطنية، في عام ٢٠٠٦ في مدريد، وفي عام ٢٠١٠ في مراكش. ومنذ عام ٢٠٠٧، عقد مركز الخدمات الإقليمية في منطقة آسيا والمحيط الهادئ دورات سنوية لأسابيع التعلم في مجال تنمية القدرات لفائدة ممثلي الحكومة الوطنية، تولّد عنها طلب كبير. وكان لهذه المناسبات ثلاثة إنجازات رئيسية هي: (١) الاشتراك مع مسؤولين رفيعي المستوى من الحكومة في صياغة فهم مشترك للتحديات في مجال القدرات، بشأن أمور من بينها أسباب كون الاستثمار في تنمية القدرات واجباً وطنياً؛ (٢) مشاركة الأقران لخيراتهم بشأن الخيارات السياسية التي أثرت على تنمية القدرات، وقصص النجاح من وجهة النظر الوطنية؛ (٣) توسيع نطاق التفهم لما يقدمه البرنامج الإنمائي لدعم تنمية القدرات.

١٣ - وفي أفريقيا، يدعم المكتب الإقليمي إحدى المبادرات لتعميم تنمية القدرات في صلب نظم التخطيط الوطنية في ١٦ بلداً. وهو يهدف أيضاً إلى وضع استراتيجيات وطنية لتنمية القدرات مكيفة محلياً، يجري ربطها بدورات التخطيط الوطنية. وفي أمريكا اللاتينية، يجري دعم منتدى التعاون في ما بين بلدان الجنوب، ويجري اختبار شهادة دراسية لفائدة موظفي الخدمة المدنية في مجال تنمية القدرات. وفي منطقة أوروبا وآسيا الوسطى، جرى اختبار مرافق تنمية القدرات الوطنية بنجاح، ويوجد عدد من البلدان بصدد طلب توفير الدعم لها في مجال تنمية القدرات لأغراض التأهيل للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي (الفقرتان ١١١ و ١١٢ والمربع ٩). وفي منطقة الدول العربية، اشترك البرنامج الإنمائي مع مركز المؤسسات الحكومية في الأراضي الفلسطينية المحتلة وقدم دعماً مباشراً يتعلق بالتعزيز المؤسسي لمكتب رئيس الوزراء، ومجلس الموظفين العام (المقابل لهيئة التوظيف وهيئة التدريب للعاملين في مجال الخدمة المدنية) وزارتي التخطيط والرفاه الاجتماعي. وشمل ذلك إجراء تقييم لأصول القدرات الأساسية، ثم وضع خطط شاملة لتنمية القدرات تتراوح بين الأجل القصير والأجل الطويل. وتبين هذه الرسوم التوضيحية الكيفية التي يدعم بها البرنامج الإنمائي مركز المؤسسات الحكومية لتصبح لديها القدرة على البقاء وعلى الاضطلاع بوظائفها دون دعم من البرنامج الإنمائي.

١٤ - وكما هو مبين أعلاه، استثمر البرنامج الإنمائي بكثافة في الاستفادة من الممارسات القطرية ونشرها على الصعيدين العالمي والإقليمي. ويلاحظ التقييم أن "هناك توجيهات داخلية جيدة تعكس ماهية التنمية الفعالة للقدرات وهناك اعتراف دولي بعمل البرنامج الإنمائي" (الفقرة ٢١) غير أن التقييم يمضي ليثير ملاحظات مهمة بشأن الجوانب المتعلقة بالتعلم في إطار المنظمة. ويلاحظ أن "البرنامج الإنمائي لم يجر التحليلات المناسبة لأمثلة الممارسات الجيدة في مجال تنمية القدرات على الصعيدين الإقليمي والقطري أو آثارها بغرض احتذائها" (الفقرة ١٩)، وأن محاولات البرنامج الإنمائي الخاصة بتدوين التعلم في إطار

المنظمة قيمة محدودة لدى الدول الشريكة. وأدلي بهذا الرأي مع إشارة خاصة إلى التوجيهات. ويخلص التقييم إلى أنه كان من الصعب فهم التوجيهات التي أعدها البرنامج الإنمائي، مما يؤدي إلى الشعور بأنها تستند إلى العرض بدلا من استخلاص الممارسات القطرية الجيدة. وهذه نقاط مهمة تتعلق بالمنفعة القطرية وتقتضي التأمل فيها.

١٥ - وقد بذل البرنامج الإنمائي جهودا كبيرة لتعزيز التفكير الناقد والتعلم في إطار المنظمة وتبادل الخبرات بين الشركاء. وعلى مر التاريخ، وبالتعاون مع النظراء المشاركين من الشمال والجنوب، أسهم البرنامج إسهاما كبيرا في المنشورات المتعلقة بالاستفادة من الخبرات في مجال تنمية القدرات وفي الخطاب الأوسع نطاقا بشأن هذا الموضوع. وسيسمح إنشاء قاعدة معارف أكثر فعالية واستخدامها بشكل متزايد، للجمهور أكبر مزيدا من إمكانية الاطلاع على هذه المعارف. وعُزِّز بشكل كبير التقاط التجارب وتحليل الخبرات الجيدة ولا يزال العمل جاريا^(٢).

١٦ - وللربط بين هذه الخبرات عبر العالم، يقوم البرنامج الإنمائي حاليا بإدارة برنامج تموله جهات مانحة متعددة لدعم شبكة التعلم لتنمية القدرات، التي تهدف، في جملة أمور أخرى، إلى تعزيز التعلم من الأقران عن طريق التعاون فيما بين بلدان الجنوب. كما يقوم البرنامج الإنمائي بتعزيز نظامه الداخلي لالتقاط المعارف، الذي سيضعه عما قريب في متناول جميع البلدان عبر قاعدة معارف المنظمة. ويضمن وجود هذه الروابط الخارجية والداخلية قدرة البرنامج على مساعدة البلدان التي تنفذ فيها البرامج على إعداد مواقف بشأن تنمية القدرات في مناسبات مثل المنتدى الرفيع المستوى لعام ٢٠١١ بشأن فعالية المعونة في جمهورية كوريا.

١٧ - وأسفرت هذه الأنشطة المتعلقة بالتنظيم وإقامة الصلات عن نتائج مطردة على مر السنين. وكان البرنامج الإنمائي أحد ميسري العملية التي أدت إلى توقيع إعلان باريس بشأن فعالية المعونة. وتم إثراء هذه العملية أيضا فيما يتعلق بخطة عمل أكرا التي وسعت نطاق عملية الحوار وتحقيق توافق الآراء لتشمل عددا أكبر من الشركاء في الجنوب وجهات من غير الدول. وتشير الانطباعات الأولى إلى مستوى مشاركة غير مسبوق من شركاء الجنوب في الأنشطة التحضيرية للمنتدى المزمع عقده في جمهورية كوريا. وتتيح شبكات مثل شبكة التعلم لتنمية القدرات منبرا للتبادل فيما بين مختلف الشركاء في الشمال والجنوب وتعرض تطور الآراء بشأن السياسات والممارسات في مجال تنمية القدرات عند نشوئها لدى مختلف الوكالات والحكومات.

(٢) يمكن الاطلاع على معلومات في: www.undp.org/capacity و www.capacityisdevelopment.org.

استراتيجيات الخروج

١٨ - يخلص التقييم إلى " ... أن تصميم المشاريع يتضمن أدلة محدودة على أن البرنامج الإنمائي يبذل جهودا لتطبيق مبادئ القدرة الفعالة. وأنه، "بصفة عامة، ليست لدى البرنامج استراتيجية واضحة المعالم أو استراتيجية مناسبة للخروج. ولا تزال بؤرة تركيز مشاريعه ضيقة من حيث أنواع القدرات التي تسعى إلى تنميتها" (الفقرة ١٦). ويقتضي هذا الاستنتاج اهتماما خاصا. ففي هذه المسألة عنصران على الأقل يمكن النظر فيهما.

١٩ - أولا، إن القدرات التنظيمية والمؤسسية تأخذ وقتا قبل أن تظهر نتائجها. ففي بعض البلدان مثلا، يتجلى تراجع الاستثمار في الهياكل الأساسية المادية أو في قدرات الموارد البشرية على مر العقود، في تكوين مشاريع قصيرة الأمد أو متوسطة الأمد. وتتضمن هذه المشاريع مدخلا كبيرا من الموارد المادية والبشرية. أي أن المشاريع القصيرة الأمد أو المتوسطة الأمد ترمي إلى التعويض عن تراجع الاستثمارات الطويلة الأمد. وفي ظل هذه الظروف، لا غرابة أن يلاحظ التقييم أن معظم النتائج التي حققها البرنامج الإنمائي في مجال تنمية القدرات ذات صلة بتنفيذ الاستراتيجيات التنفيذية والتدخلات على الصعيد دون الوطني وفعالية المعونة. ويضيف البرنامج الإنمائي إلى هذه الأمور تسوية المنازعات والتأهب للكوارث أو مواجهة الصدمات.

٢٠ - وعلى الرغم من أهمية هذه التدخلات، فإنها لا تكفل مواجهة التحديات الشاملة التي يشير إليها التقييم بدقة. فليس هذا النهج غير مجدي من الناحية الاقتصادية فحسب بل يسلم البرنامج الإنمائي بأنه غير مستدام أيضا. غير أن التحدي المتمثل في "الخروج" من المشاريع ليس خاصا بالمشاريع ولا مقتصر على البرنامج، بل يشكل تحديا شاملا ويرتبط بالاتجاهات الطويلة الأمد للتعاون الإنمائي وطبيعته في ظروف معينة. ومع ذلك، يبحث البرنامج الإنمائي هذه القضية كجزء من استعراضه لإدارة البرامج والمشاريع، في ضوء تجاربه الخاصة وعلى أساس تغير الممارسات لدى غيره من شركاء التنمية على المستوى القطري.

٢١ - ثانيا، يفترض التقييم أن الخروج من قطاع أو حتى من بلد، يشكل مسارا طبيعيا للعمل عند وجود قدرات كافية. وبعبارة أخرى، يفسر نجاح تنمية القدرات على أنه أفضل استراتيجية للخروج. وهناك دعوة محددة إلى هذه الفكرة إذ أنها تعني ضمنا الاكتفاء الذاتي والإنجاز لأصحاب المصلحة في مبادرة معينة. إلا أن هذا المنظور يفترض وجود نقطة نهاية للتنمية. والحقيقة، أو الحقائق، هي أن طلبات البلدان الشريكة ما زالت تتطور استنادا إلى مجموعة من العوامل. فنحن نوافق، كما يفهم من التقييم، على أن التنمية ليست تجربة مطردة وأن هناك داخل البلدان وفيما بينها أوجه تفاوت تقتضي أنواعا مختلفة من المشاركة. وتقوم

تجربة البرنامج الإنمائي مع البلدان الشريكة، بدلا من أن تكون علاقة قائمة على "خروج" مقرر، على التطور حيث يؤدي التوحيد والتعلم من النتائج في مجال معين إلى إدخال تعديلات و/أو الشروع في مجال آخر. ويبدل البرنامج الإنمائي قصارى جهده للحفاظ على مظهر مرن مناسب لمطالب البلدان التي تحتل مناطق مختلفة من الخريطة الإنمائية ولتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل فعال ومفيد للطلبات الوطنية المختلفة.

البلدان ومواجهة احتياجات تنمية القدرات

٢٢ - كما سبقت أن أشير إليه في هذا الرد، تسلط الفقرة ٢٧ من التقييم الضوء على جوانب قصور النهج "المقررة" للتعاون الإنمائي. ويتم ذلك بمطالبة البرنامج الإنمائي ببذل مزيد من الجهد "لكي يكون في وضع أفضل ويعالج مهام ولايته في مجال تنمية القدرات من الناحية الاستراتيجية". والبرنامج الإنمائي ملتزم بالتعامل مع هذا الاقتراح من خلال تدخل يتألف من ثلاثة أجزاء. ومن المهم الإشارة إلى أن هناك عملا جارياً في جميع هذه المجالات. والالتزام هنا هو توسيع نطاق هذا العمل والإسراع به.

٢٣ - ففي الجزء الأول، سيعمل البرنامج الإنمائي ضمن الأطر المالية والقانونية القائمة ومبادئ الاتساق على نطاق المنظومة لتحسين نهجه في إدارة البرامج والمشاريع. وقد شرع في عملية محددة زمنيا في هذا الصدد. ويستند ذلك جزئيا إلى الاعتراف بأن الأدوات والإجراءات المستخدمة في البرمجة وإدارة المشاريع قد تمنع في حد ذاتها تحقيق الموقع الاستراتيجي، خاصة وأن الطرائق التي استحدثتها الجهات المانحة التقليدية قد تطورت خلال العقد الأخير.

٢٤ - وقد تم إدخال تعديلات متواضعة ولكنها مهمة لتحسين اتساق النهج البرنامجية في كل من البرنامج الإنمائي وفريق الأمم المتحدة القطري مع الظروف القطرية. وتعني هذه المرونة التي يمكن للبلدان الشريكة ولأفرقة الأمم المتحدة القطرية أن تمارسها الآن طوعيا، أن بإمكان الأفرقة القطرية مطابقة الاتساق القوي والموضوعي للدعم الذي تقدمه للأهداف الإنمائية الوطنية بنفس الاتساق القوي مع الترتيبات المؤسسية والإجرائية الوطنية. وسيواصل البرنامج الإنمائي تعزيز توجيهاته وإجراءاته الداخلية لكفالة التشديد بصفة خاصة على التحول المؤسسي باعتباره نتيجة لتدخلات البرنامج. وينبغي أن يندرج تنفيذ المشاريع والبرامج، عن وعي، في هذه الاعتبارات. ويدعو البرنامج بقوة إلى إدخال هذه التعديلات في الوقت المناسب لصياغة أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، ووثائق البرامج القطرية ذات الصلة بها، التي ستحدد التعاون بين أفرقة الأمم المتحدة القطرية والبرنامج الإنمائي من الآن حتى عام ٢٠١٥. وتعتبر المنظمة هذه الخطوة خطوة جزئية ولكنها مهمة لجعل مكاتبها

القطرية وأفرقة الأمم المتحدة القطرية في وضع أفضل للشروع في تناول القضايا الاستراتيجية المتعلقة بتنمية القدرات.

٢٣ - والجزء الثاني من جدول الأعمال الثلاثي الأجزاء يتمثل في برنامج عمل التعلم لتنمية القدرات. وما زالت الحاجة تدعو إلى بذل مزيد من الجهود لضمان مشاطرة الحكومات الشريكة فهم البرنامج الإنمائي لتنمية القدرات على أنها عنصر حاسم للاستفادة من التغيير المستدام. ومن نتائج ذلك بطبيعة الحال فهم تنمية القدرات على أنها عملية تحويلية يقوم بها جميع الموظفين والمديرين في البرنامج الإنمائي، وخصوصا على الصعيد القطري، إضافة إلى القدرة على تحديد الفرص المتاحة للقيام بهذا العمل التحويلي. ويحمل البرنامج الإنمائي هذا الاقتراح الصادر عن التقييم على محمل جد ويلتزم بالعمل مع الموظفين والمديرين في المكاتب القطرية من أجل تعزيز فهم الفرص المتاحة لتنمية القدرات وتطبيقها باعتبارها تدخلا تحويليا. ولتحقيق هذه الغاية، ستمم مراجعة التوجيهات الموجودة وجعلها أكثر وضوحا.

٢٤ - أما الجزء الثالث والأخير فهو التقاط النتائج والإبلاغ بها. فالنظام الحالي لإدارة النتائج يزداد فعالية في التقاط النواتج البرنامجية. ويجب استكمال ذلك بالتقاط وإبلاغ إسهامات البرنامج الإنمائي في النواتج فيما يتعلق بالتحويل المؤسسي أو التحسينات التي تم إثباتها في مجال قدرات الموارد البشرية.

تنمية القدرات في مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية

٢٧ - تولى البرنامج الإنمائي تيسير النهج المشترك لتنمية القدرات في مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ووضعت سياسة جديدة في عام ٢٠٠٦. وعقب هذا الإسهام، أُدرجت تنمية القدرات كواحد من المبادئ البرنامجية الخمسة الواردة في التوجيهات المنقحة لعام ٢٠٠٧ لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. ويسلم البرنامج الإنمائي بأن تنمية القدرات، كما ورد في القرارات المتتالية التي تصدر عن الاستعراضات الشاملة للسياسات التي تجرى كل ثلاث سنوات، هي القاسم المشترك الذي يمكن أفرقة الأمم المتحدة القطرية من تحقيق الاتساق على نطاق المنظومة عبر جوهر عملها، مع تلبية الطلب الوطني في الوقت نفسه. وسيقوم المستشارون في مجال تنمية القدرات التابعون للبرنامج الإنمائي على نحو أكثر استباقا بتعزيز الاتساق الموضوعي في استجابات الأمم المتحدة المطابقة للأولويات الوطنية. ويمكن أن تساعد هذه المشاركة المباشرة التي يقدمها المستشارون في مجال تنمية القدرات خلال دورة البرامج والمشاريع على معالجة اهتمام آخر أعرب عنه التقييم ألا وهو أن "البرنامج يهدر الفرص على مستوى البرامج والمشاريع لتحديد وإبراز الإمكانيات المتاحة للحكومات كي تلي كلاً من المطالب الفورية والاحتياجات المتوسطة أو الطويلة الأجل لتنمية القدرات

(الفقرة ٢٧). وعند اضطلاع البرنامج الإنمائي بدوره كمنظم لفريق الأمم المتحدة القطري وبدوره الخاص كوكالة الأمم المتحدة المعنية بتنمية القدرات، سينظر من زاوية تنمية القدرات إلى مسارات العمل الثلاثة المشار إليها أعلاه، أي البرمجة والتعلم والنتائج.

٢٨ - ويرحب البرنامج الإنمائي بنتائج التقييم والتحديات التي يسלט عليها الأضواء. فهي توفر أساسا في الوقت المناسب للحوار مع المجلس التنفيذي بشأن التوجهات المقبلة لهذا العنصر الأساسي من الدعم الذي يقدمه البرنامج الإنمائي على الصعيد القطري. وتحقيقا لهذه الغاية، توضح المصفوفة التالية التوصيات الرئيسية، إضافة إلى ردود محددة من الإدارة ومحاور عمل.

المرفق: التوصيات الرئيسية وردود الإدارة

التوصية ١ من توصيات التقييم: يتعين أن يضع البرنامج الإنمائي أولويات لتطبيق المبادئ المضمنة في الخطة الاستراتيجية في جميع البلدان.

ينبغي أن يستفيد البرنامج الإنمائي من عمله التحليلي وتجاربه البرنامج الناجحة كي ينتقل إلى نهج تتولى الحكومات الوطنية قيادته بالكامل ويستجيب لاحتياجات الحكومات الفورية مع تحقيق أقصى قدر من المساهمة في تنمية القدرات. ويمثل تطبيق المبادئ المتعلقة بإدارة علاقة البرنامج الإنمائي بالشركاء الوطنيين، عوضاً عن مواصلة صقل الأدوات والتوجيهات، أهم الأولويات على المستوى التشغيلي. ويتطلب هذا الأمر التأكد من إدراك الحكومات والشركاء الوطنيين الآخرين للتغيرات المقترحة في طبيعة العلاقة مع البرنامج الإنمائي ومشاركتهم فيها. ويتطلب أيضاً كفاءة معرفة الشركاء بنوع الخبرة التي يستطيعون الحصول عليها من خلال البرنامج الإنمائي في مجال تنمية القدرات. وعلى المستوى الداخلي، يتطلب هذا النهج أن يسلط البرنامج الإنمائي الضوء على أهمية تطبيق المبادئ (مبادئ تنمية القدرات) وتحديد أفضل السبل لدعم تطبيقها على المستوى القطري.

رد الإدارة:

إن مبادئ تنمية القدرات تتصل بثلاثة مجالات رئيسية هي: تعزيز السيطرة الوطنية، وتعزيز النهج الكلية والمتكاملة، والتعلم وتقييم مدى التحول. ويجب التحلي بشيء من المرونة على مستوى السياسات والإجراءات إذا تم تطبيق هذه المبادئ على الأطر الإنمائية المتنوعة التي يسهم فيها البرنامج الإنمائي. ويتم حالياً اتخاذ خطوات في هذا الصدد. وسيتم إدخال التغييرات الملائمة على الأسلوب الذي يتبعه البرنامج الإنمائي في مراقبته للسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة البرامج والمشاريع بحيث تكون الأساليب في حد ذاتها ملائمة أكثر للتطبيق في بيئات عمل متنوعة. وسيجري تعزيز وظيفة التعلم، وبالمثل سيتم التشديد على تسجيل نتائج التحويل المتصلة بالقدرات الوطنية.

التتبع^(٣)

الإجراء الرئيسي (الإجراءات الرئيسية)	الإطار الزمني	الوحدة/الوحدات المسؤولة	التعليقات الحالة
١-١ استعراض نهج البرنامج الإنمائي إزاء إدارة البرامج والمشاريع، بهدف تحسين الدعم الذي تقدمه المنظمة للمنظم والعمليات التي تتم تحت إشراف وسيطرة وطنيين	حزيران/يونيه ٢٠١١	مكتب السياسات الإنمائية وفريق دعم العمليات، إلى جانب المكاتب الإقليمية	

(٣) يجري تتبع حالة التنفيذ إلكترونياً في قاعدة بيانات مركز الموارد التقييمية.

٢-١ تعزيز الدعم والتقييم والضمانات جاري وسنوي خلال مراكز الدعم الإقليمي/المكاتب خلال جميع مراحل البرنامج القطري لكفالة ما تبقى من فترة الخطة الإقليمية إيلاء القدر الكافي من الاهتمام لتنمية القدرات في أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وفي البرامج القطرية

٣-١ مراجعة منهجية التقييم والتوجيهات كانون الأول/ديسمبر مكتب التقييم المتعلقة بالتقييم من أجل الكشف عن إسهام ٢٠١١ تنمية القدرات التي يقوم بها البرنامج الإنمائي في النتائج الوطنية وتجسيدها على نحو أكثر اتساقاً

٤-١ استعراض نظام الإدارة القائمة على تموز/يوليه ٢٠١١ مكتب السياسات الإنمائية وفريق دعم العمليات النتائج من أجل التشجيع على تعزيز عمليات التتبع وتحديد نتائج تنمية القدرات

التوصية ٢ من توصيات التقييم: ينبغي أن تكون المبادئ التوجيهية لتنمية القدرات مكتوبة من أجل تعظيم الاتساق مع العمليات الحكومية إلى الحد الأقصى.

لن تكون المبادئ التوجيهية فعالة إلا إذا أدرك الموظفون أهميتها بالنسبة للعمل الذي يقومون به ولطلبات الحكومات والشركاء الآخرين. ولذلك يجب أن تصاغ التوجيهات بحيث تتماشى مع هذا الواقع وقيمته في مجال العمليات الحكومية، وهو مجال يندر فيه تناول تنمية القدرات باعتبارها قضية منفصلة. ويتعين أيضاً أن يكفل البرنامج الإنمائي أن تساعد التوجيهات المستقبلية الموظفين على التمييز بوضوح بين تنمية القدرات والدعم الذي يسهم في الأنشطة الوطنية الجارية. ومن شأن ذلك أن يصحح مباشرة اعتقاد الكثيرين في المنظمة أنهم يعملون بالفعل على تنمية القدرات ولا يحتاجون بالتالي إلى النظر في إحداث تغييرات في كيفية عملهم.

رد الإدارة:

حيثما تم تطبيق منهجية تنمية القدرات خلال السنوات الأخيرة في حوالي ٦٠ بلداً، أدلت الحكومات بتعقيبات إيجابية عن هذا النهج واتساقه مع العمليات الوطنية. ويكمن التحدي الرئيسي الآن في مسايرة الطلب. كما تكشف الأنشطة المتعلقة بإمكانات التنفيذ الوطنية عن طريق تنمية النظم الوطنية ونظم فعالية المعونة الوطنية عن النجاحات التي تحققت حتى الآن. والهدف من الأنشطة الراهنة على مستوى أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والبرامج القطرية هو إدخال التحسينات اللازمة عند إعداد التوجيهات الملائمة والدعم المناسب لفائدة الشركاء الوطنيين. وسيضعف البرنامج الإنمائي جهوده لزيادة تبسيط موارده وفائدتها.

التتبع	الوحدة/الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراء الرئيسي (الإجراءات الرئيسية)
التعليقات الحالة	مكتب السياسات الإنمائية	نهاية عام ٢٠١١	١-٢ تبسيط التوجيهات الحالية بحيث تكون موائمة أكثر للنظم والعمليات الوطنية
	مكتب السياسات الإنمائية ومراكز الدعم الإقليمي	نهاية عام ٢٠١١	٢-٢ الاستفادة من التجارب السابقة للشبكات الجنوبية لتكثيف التعلم من الأقران بشأن الاستراتيجيات الوطنية والقطاعية وفعالية المعونة وإمكانات التنفيذ الوطنية
<p>التوصية ٣ من توصيات التقييم: ينبغي أن يعمل البرنامج الإنمائي بصورة منهجية على تقييم الممارسات الجيدة وإثراء المعلومات المتعلقة بأسباب حدوثها.</p> <p>تواجه الحكومات تحديات متزايدة التعقيد في مجال القدرات الوطنية بينما يزداد وضوح جوانب قصور النهج التي يجري 'تخطيطها' بصورة تقليدية لتنمية القدرات. وتستدعي هذه الاتجاهات التعلم باستمرار. وهي تمثل فرصا واضحة لكل من الحكومات والبرنامج الإنمائي لتحديد أسباب نجاح تنمية القدرات وآثار ذلك على تكرار التجارب. وينبغي أن تنال هذه المسألة الأولوية في عمل البرنامج الإنمائي في مجال دعم تنمية القدرات. وهي ستتطلب موارد مخصصة. وستتطلب أيضا وضع نهج جديدة لتعلم الدروس يتجاوز مداها الدروس التي توفرها نظم الرصد والتقييم التقليدية، التي تركز على النتائج النهائية. وأخيرا، تستدعي تعزيز إدارة المعارف على نطاق الوحدات والمناطق والمكاتب القطرية لضمان نشر الممارسات الجيدة والدروس المستفادة.</p>			
<p>رد الإدارة:</p> <p>رد الإدارة: مع أن الأدلة المستقاة من التجارب شكّلت معيارا لوضع التوجيهات بشأن تنمية القدرات، يعترف البرنامج الإنمائي بالحاجة إلى فهم أفضل لديناميات التغيير ليس فقط داخل الحكومات والمجالات الوطنية ولكن أيضا في إطار البرنامج الإنمائي. ويجب تخصيص موارد لهذا المسعى، الذي يجب أيضا تعميمه على كامل نطاق منظومة إدارة المعارف الجديدة للبرنامج الإنمائي. وستتيح سلسلة المنشورات "Stories of Institutions" (حكايات عن مؤسسات)، التي أنشئت سنة ٢٠١٠، التركيز بشكل أكبر على توثيق الدروس المستفادة من كيفية تطور أفضل الممارسات أثناء مسار نضج المؤسسات ومن الانسحاب التدريجي للبرنامج الإنمائي من وظائف دعم معينة. وسيجري إطلاق مبادرات مماثلة لتحديد التحولات والتخلي عن القدرات المستدامة. وسيتم تعزيز الأساليب الشائعة لاستخدامها على كامل نطاق المنظمة ومع الشركاء الوطنيين للتعلم من الممارسات الجيدة وعوامل النجاح.</p>			

التتبع	الوحدة/الوحدات المسؤولة	الإطار الزمني	الإجراء الرئيسي (الإجراءات الرئيسية)
التعليقات الحالة	مراكز الدعم الإقليمي والمكاتب القطرية ومكتب السياسات الإنمائية	نهاية عام ٢٠١١	٣-١ تطوير القدرات الداخلية على تحليل عوامل النجاح في مواجهة التحديات المعقدة الماثلة أمام القدرات وعلى تبادل الدروس
	مكتب السياسات الإنمائية	في منتصف عام ٢٠١١	٣-٢ زيادة الجهود للاشتراك مع النظراء الوطنيين من أجل توثيق الدروس المستفادة والإبلاغ عنها وعن أسباب نجاح تطبيقات التنمية القدرات من وجهة نظر أصحاب المصلحة الوطنيين.
	مكتب السياسات الإنمائية	كانون الثاني/يناير ٢٠١١ إلى نهاية فترة الخطة الاستراتيجية	٣-٣ الاستثمار في سلسلة "حكايات عن المؤسسات" والحفاظ على استمراريتها، بما في ذلك عن طريق جميع وحدات البرنامج والشركاء الوطنيين وذلك باستخدام منهجية موحدة. واستكشاف توجهات توثيق مماثلة
<p>التوصية ٤ من توصيات التقييم: يتعين على البرنامج الإنمائي تطوير قدرات وكفاءات موظفي ومديري المكاتب القطرية، بغرض تحديد فرص إدماج تنمية القدرات في برامج ومشاريع تلك المكاتب.</p> <p>لا يمكن اختزال تنمية القدرات إلى مخطط أو قائمة مرجعية للإجراءات اللازمة. وهي تستدعي الاعتراف بأن البرنامج الإنمائي يعمل في بيئات غالبا ما تكون النتائج والأهداف فيها غير واضحة المعالم، ولا يمكن التنبؤ فيها بالعواقب، وتتسم بمحدودية الخيارات ويحكم على ممارسة الأعمال فيها بالفشل. وهي تتطلب لذلك إعطاء الأولوية للأحكام المستنيرة، التي يصعب تتبعها في ظل نظم المعلومات الإدارية للمنظمة. وتشمل الكفاءات المطلوبة أيضا المرونة، واستخدام عقلية الأعمال التجارية في استغلال المواقف، وروح التطلع والمثابرة لإنجاز الأعمال مع الحكومات. وهي تعني أيضا عدم الالتزام الحرفي بالجوانب الإجرائية لتجنب خطر تعزيز استخدام نهج صارمة ورسمية.</p> <p>ولذلك يتعين على البرنامج الإنمائي أن يكفل إدراك نظمه الداخلية لإعداد التقارير ونظمه الإدارية لهذا الاتجاه المتغير. وقد شرعت المكاتب القطرية والإقليمية في إعداد نهج متنوعة للحصول على الخبرة اللازمة لاستقدام الخبرات من أماكن أخرى، ولوضع خطط عمل محددة مع الشركاء الوطنيين على أساس الدروس المستفادة. وينبغي تقييم هذه التجربة لتحديد النهج التي ينبغي تطبيقها على نطاق أوسع في جميع أجزاء المنظمة.</p>			

رد الإدارة:

تقع هذه التوصية في صميم النموذج التشغيلي للبرنامج الإنمائي. وهي تعبر عن الحاجة إلى جودة القيادة على المستوى القطري ("الحكم المستنير") ونوعية الموظفين ("الكفاءات")، وضرورة توافر القدرة على الاستجابة في الميدان ("المرونة") وتطلعات نحو إقامة مشاريع من أجل اغتنام الفرص المتاحة ("التوجه نحو إقامة مشاريع"). والبرنامج الإنمائي ملتزم بالاستمرار في التحلي بالتجاوب والمرونة، وفي نفس الوقت بتعميم تنمية القدرات في عمله بصورة أكثر منهجية. ويهدف تعزيز وظيفة التعلم، وتبسيط التوجيهات ومبادرات تسجيل نتائج التحويل المفصلة أعلاه أيضا لتعزيز هذه الاستجابة. ويتطلب ذلك أيضا مواصلة الاستثمار في توجيه الموظفين بشأن معنى العمل في منظمة تعمل على تنمية القدرات وكيف ينبغي أن ينعكس ذلك على التدخلات البرنامجية. وقد تم ذلك آخر مرة في عام ٢٠٠٧ وتبين أن له أثر مفيد جدا. وقد لقي "الكتيب التمهيدي لتنمية القدرات"، الذي صدر مؤخرا، استقبالا حسنا من قبل الشركاء الوطنيين. وعموما، كل ما سبق يشير إلى ضرورة القيام أيضا بتوسيع نطاق التعلم في مجال تنمية القدرات ليشمل النظراء في الحكومات لتوفير فهم مشترك لأنشطة تنمية القدرات ولمواءمة الأنشطة لتحقيق هذه الغاية.

التتبع

التعليقات الحالة

الوحدة/الوحدات المسؤولة

الإطار الزمني

الإجراء الرئيسي (الإجراءات الرئيسية)

مكتب السياسات الإنمائية ومكتب الشؤون الإدارية

٢٠١٢ و ٢٠١١

٤-١ كفاءة إدماج التعلم في مجال تنمية القدرات والتوجه الاستراتيجي في منابر التعلم ذات الصلة لجميع المديرين والموظفين

مكتب السياسات الإنمائية ومكتب الشؤون الإدارية

اعتبارا من منتصف عام ٢٠١١

٤-٢ بلورة الكفاءات في مجال تنمية القدرات وإدماجها في نظم الموارد البشرية والمواصفات الوظيفية، وتسليط الضوء على أهميتها في تقييم الأداء

التوصية ٥ من توصيات التقييم: ينبغي أن يكفل البرنامج الإنمائي عدم التعامل مع تنمية القدرات باعتبارها مجال ممارسة على الصعيد الإقليمي وعلى مستوى المقر.

ينبغي أن يحتفظ البرنامج الإنمائي بخبراته الداخلية في مجال تنمية القدرات في المقر وعلى المستويات الإقليمية. وتمثل هذه الخبرات ميزة نسبية، وهي ضرورية إن أرادت المنظمة تعزيز فعاليتها باعتبارها شريكا عالميا في مجال تنمية القدرات، والتعلم من أمثلة الممارسات الجيدة. ويستوجب إنجاز التغيير المطلوب وفقا للتوجيهات ترسيخ إدماج تنمية القدرات في العمل في مجال الممارسات وفي عمل النطاق الأوسع للكوادر الاستشارية على المستوى الإقليمي. ويرجح أن يقلل هذا أيضا من انتشار التوجيهات الصادرة على الصعيد المركزي، والتي تستخدم مصطلحات وأطر مختلفة لمعالجة نفس القضايا الأساسية، وأن يجد بالتالي من ارتباك مستخدمي التوجيهات. وسيكفل هذا النهج معالجة مسألة تنمية القدرات في مجال أنشطة البرنامج الإنمائي الجارية مع الحكومات. وسيتيح للبرنامج إمكانية الاستفادة من نقاط القوة لديه وتجاربه العملية

السابقة من أجل تنمية القدرات الوطنية بأكثر فعالية لتحقيق التنمية البشرية.

رد الإدارة:

يشاطر البرنامج الإنمائي الاستنتاج الذي مفاده أنه ينبغي أن يحتفظ بخبراته الحالية في مجال تنمية القدرات في المقر وعلى المستويات الإقليمية. ويتفق البرنامج الإنمائي كذلك على أن أولويته هي التعميم، ويتوقع أن أداء وظيفة وصاية صارمة من شأنه أن يقلل من كثرة التوجيهات أو من الارتباك إزاء نهج تنمية القدرات الذي يروج له البرنامج الإنمائي. وعلى الصعيد الإقليمي، فإن خدمات تنمية القدرات متاحة بالفعل للبلدان (عن طريق المكاتب القطرية) لأغراض الدعوة والسياسة والتخطيط وكذلك البرمجة وتصميم المشاريع. ويمكن مواصلة استكمال هذه الخدمات عن طريق توجيه المستشارين/الأخصائيين النشيطين على الصعيد القطري لتحديد وتعميم الفرص المتاحة في البرامج ودورات المشاريع التي يوسّع البرنامج الإنمائي من خلالها نطاق الدعم المقدم للبلدان. وسيدور حوار بشأن تنمية القدرات على الصعيدين الإقليمي والقطري من أجل التوصل إلى فهم مشترك للفرص الكامنة لإحداث تغيير جذري، وبالتالي تحديد مواقع الموارد من أجل إعطاء دفع لهذا التحول. وسيجري استعراض عملية البند الثاني من هدف تخصيص الموارد من الاعتمادات الأساسية (TRAC2 allocation) لتعزيز الدعم المقدم إلى الشركاء الوطنيين على تنمية القدرات في إطار البرامج القطرية. ولتحقيق هذه الطموحات، سيتخذ البرنامج الإنمائي ترتيبا استعراضيا من قبل الإدارة العليا لضمان تعميم جدول أعمال تنمية القدرات، كما حدث بالنسبة للمساواة بين الجنسين.

ولا يتعامل البرنامج الإنمائي مع تنمية القدرات على أنها مجال ممارسة بل على أنها سمة مشتركة لجميع أعماله. وكما هو الشأن بالنسبة للمسائل الجنسانية، تشير البراهين المنبثقة عن التجارب إلى أن التعميم يتطلب محاور متخصصة في الخبرات التقنية وضمان الجودة والدعم.

النتيجه

التعليقات الحالة

الوحدة/الوحدات المسؤولة

الإطار الزمني

الإجراء الرئيسي (الإجراءات الرئيسية)

المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية
ومكتب السياسات الإنمائية

حزيران/يونيه ٢٠١١

١-٥ مواصلة تعميم تنمية القدرات من خلال ترتيبات البرمجة والحوافز واستخلاص النتائج ووضوح توقعات الموظفين

مكتب الشؤون الإدارية ومكتب
السياسات الإنمائية

كانون الثاني/يناير

إلى نهاية فترة

٢٠١١

٢-٥ ضمان استمرارية ترتيبات التمويل للحفاظ على القدرات الحيوية للوظائف الضرورية لتنمية القدرات في البرنامج الإنمائي

مكتب السياسات الإنمائية والمكتب
التنفيذي

كانون الثاني/يناير

٢٠١١

٣-٥ اتخاذ ترتيبات من قبل الإدارة العليا لتعميم تنمية القدرات كما حدث بالنسبة للمسائل الجنسانية